

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы				
Профессиональное развитие персонала организации				

УДК 005.963:005.332.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Ульянова Юлия Вячеславовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.филос.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н		

Томск – 2019

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) Видяев И.Г.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Ульяновой Юлии Вячеславовне

Тема работы:

Профессиональное развитие персонала в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	– Материалы преддипломной практики; – Учебная, справочная, научная, методическая литература; – Интернет-источники; – Данные, полученные с организации Областное государственное казенное учреждение «Томский областной многофункциональный центр по предоставлению государственных и муниципальных услуг» по Ленинскому району г. Томска (ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска);
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным	– Дать определение понятия «профессиональное развитие персонала организации»

<i>источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	– Определить цели и задачи профессионального развития – Определить формы и методы профессионального развития персонала – Дать общую характеристику организации – Определить цели, задачи и принципы функционирования организации – Проанализировать профессиональное развитие персонала – Привести примеры решения проблем профессионального развития организации
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблица 1 – Научные подходы к трактовке понятия «профессиональное развитие» Таблица 2 – Отличия профессиональной переподготовки от повышения квалификации Таблица 3 – Основные современные методы профессионального развития персонала Таблица 4 – Анализ кадрового состава Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска в 2017-2018 гг. Таблица 5 – Динамика численности и показатели движения персонала в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска за 2017-2018 гг. Таблица 6 – План-график обучения сотрудников в Учебном центре ОГКУ «ТО МФЦ» по формам проведения обучения на 2020 г. Таблица 7 – Расходы на оплату труда сотрудников Таблица 8 – Прогнозируемые переменные и постоянные затраты на функционирование Учебного центра, руб. Таблица 9 – Определение целей КСО в ОГКУ «ТО МФЦ» Таблица 10 – Определение стейкхолдеров программы КСО для ОГКУ «ТО МФЦ» Таблица 11 – Определение элементов программы КСО для ОГКУ «ТО МФЦ» Таблица 12 – Затраты ОГКУ «ТО МФЦ» на мероприятия КСО Таблица 13 – Оценка эффективности мероприятий КСО в ОГКУ «ТО МФЦ» Рисунок 1 – Задачи системы

	профессионального развития персонала Рисунок 2 – Организационная структура ОГКУ «ТО МФЦ» Рисунок 3 – Диаграмма ответов на вопросы, характеризующих отношение населения к компетентности сотрудников, в % Рисунок 4 – Диаграмма ответов на вопросы, характеризующих отношение населения к общему уровню обслуживания со стороны сотрудников, в % Рисунок 5 – Диаграмма, характеризующая ответы на вопрос: «Приходилось ли Вам сталкиваться с проблемами и необоснованными действиями со стороны сотрудников в процессе предоставления услуг?», в % Рисунок 6 – Диаграмма, показывающая с какими проблемами и необоснованными действиями со стороны сотрудников приходилось сталкиваться населению в процессе предоставления услуги, в % Рисунок 7 – Планируемая организационная структура Учебного центра
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.филос.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А41	Ульянова Юлия Вячеславовна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 75 страниц, 7 рисунков, 13 таблиц, 25 использованных источников.

Ключевые слова: профессиональное развитие персонала, компетенции, профессиональное образование, текучесть кадров, организация, персонал организации, обучение персонала.

Объектом исследования является система профессионального развития персонала Отдела Областного государственного казенного учреждения «Томского областного многофункционального центра по предоставлению государственных и муниципальных услуг» по Ленинскому району г. Томска (далее – Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска).

В процессе исследования проводились теоретическое исследование понятия профессионального развития персонала в организации, анализ статистических данных ОГКУ «ТО МФЦ» в целом и Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

В результате исследования были предложены мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала.

Теоретическая и практическая значимость работы определяются актуальностью рассматриваемых положений в исследовании, а также возможностью дальнейшего применения предложенных мероприятий в деятельности организации ОГКУ «ТО МФЦ» в целом и Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Профессиональное развитие персонала – это процесс, направленный на улучшение и приобретение новых профессиональных компетенций сотрудников организации [17].

Компетенции – это качества личности, которые весьма значимы для успешного исполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть определены посредством наблюдаемого поведения [11].

Система непрерывного профессионального образования персонала – это многоуровневый поэтапный цикл мероприятий, направленный на поддержание и развитие профессионального уровня сотрудников предприятия [17].

Инновационные технологии профессионального развития персонала – это система, процедуры и методы развития персонала, которые в значительной степени отличаются от сложившейся практики и которые не получили массового распространения [16].

Заявитель – физическое или юридическое лицо, либо их уполномоченные представители, обратившиеся в орган, предоставляющий государственные и муниципальные услуги с запросом о предоставлении государственной или муниципальной услуги, выраженным в устной, письменной или электронной форме [23].

Универсальный специалист – специалист, обладающий знаниями в области предоставления услуг социальной сферы и сферы недвижимости, а также обладающий умениями и навыками работы в секторе информирования и приема заявителей [23].

Оглавление

Реферат	6
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	7
Введение.....	3
1 Теоретические аспекты профессионального развития персонала.....	6
1.1 Понятия профессионального развития персонала.....	6
1.2 Цели и задачи профессионального развития	12
1.3 Формы и методы профессионального развития персонала.....	20
2 Анализ деятельности организации.....	27
2.1. Общая характеристика организации.....	27
2.2 Цели, задачи и принципы функционирования организации	31
2.3 Анализ профессионального развития персонала организации	35
2.4 «Портрет среднего сотрудника» организации	43
3 Мероприятия по улучшению профессионального развития	51
3.1 Решение проблем профессионального развития организации	51
3.2 Расчет затрат на решение проблем	56
3.3 Ожидаемые результаты от решения проблем.....	59
4 Социальная ответственность	62
4.1 Определение целей и задач КСО.....	63
4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО	64
4.3 Определение элементов программы КСО в организации	66
4.4 Расчеты затрат на программу КСО	68
4.5 Ожидаемая эффективность программы КСО	69
Заключение	70
Список использованных источников	73

Введение

Актуальность исследования по теме выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что современный мир обязывает каждого управляющего уделять особое внимание человеческим ресурсам организации, так как на сегодняшний день достаточно актуальна проблема, связанная с потерей квалифицированного и опытного персонала. Конечно же, отдел кадров стремится выявить наилучших специалистов еще на этапе подбора персонала. Однако лишь немногие организации со временем приходят к осознанию всей значимости процесса развития и обучения своего постоянного персонала. В случае, когда персонал организации имеет все необходимые знания, умения, довольно хорошо мотивирован, то тогда работодатель получает достаточно опытных сотрудников, которые столь важны для государственных организаций. Возможности развития в организации должны быть предоставлены всем желающим работникам, ведь это повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров. На практике же, основная масса людей, занимающие руководящие должности, начинает заниматься профессиональным развитием персонала только в том случае, когда необходимость обучения персонала приобретает явный характер: падение престижа организации, невыполнение плана, текучесть кадров или же планирование и осуществление новой стратегии организации. В подобных случаях персоналу придется приобрести новые компетенции в весьма короткие сроки. Однако, оптимальный метод профессионального развития сотрудников заключается в его непрерывности и комплексном подходе.

Свой вклад в изучение проблемы внесли ученые-специалисты в области управления персоналом. Прежде всего, это работы таких ученых, как Б.М. Генкин, Ю.Г. Дрёмова, А.Я. Кибанов, А.И. Кравченко, А.А. Литвинюк,

К.О. Магомедов, С.В. Романцова, М.В. Сейтмухаметова, А.И. Турчинов, И.О. Тюрина, В.А. Цвык, Л.В. Шарапова и др. Однако специальные работы, посвященные анализу названной проблемы, практически отсутствуют.

Объектом исследования в работе является ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

Предметом данного исследования является действующая система профессионального развития персонала ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

Цель исследования в рамках темы выпускной квалификационной работы – провести анализ профессионального развития персонала ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска и предложить меры по его совершенствованию.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические аспекты профессионального развития персонала организации.
- 2) Проанализировать практику профессионального развития персонала Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.
- 3) Разработать предложения по совершенствованию профессионального развития персонала Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска и оценить их эффективность.
- 4) Разработать программу корпоративной социальной ответственности Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска и оценить ее эффективность.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, четыре раздела, выводы и предложения, список использованной литературы, приложения.

В первом разделе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты профессионального развития персонала в организации.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы было дано описание организации ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска и проведен анализ ее деятельности. Также была исследована система профессионального развития ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы были рекомендованы мероприятия по улучшению системы профессионального развития в ОГКУ «ТО МФЦ».

В четвертом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены вопросы социальной ответственности в ОГКУ «ТО МФЦ».

Теоретическую основу исследования составили работы следующих ученых: Г.В. Атаманчук, В.В. Черепанов, М.А. Коргова, А.И. Турчинов, Ю.Г. Дремова, М.В. Сейтмухаметова, Е.И. Головах, И.С. Кон, В.Р. Веснина, Н.М. Глухенькой, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, Г.Г. Руденко и др. Нормативную основу исследования составили Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации. Эмпирическую основу исследования составили официальные данные ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска и др.

Для решения поставленных в выпускной квалификационной работе задач применялись методы логического, процессного, системного, аналитического, графического анализа; метод полевого исследования – опрос, сравнительный, статистические методы обработки данных опроса, обобщения и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ОГКУ «ТО МФЦ» могут быть применены другими учреждениями той же сферы деятельности.

1 Теоретические аспекты профессионального развития персонала

1.1 Понятия профессионального развития персонала

Эффективность деятельности организации связана с профессиональной подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации кадров. Тем не менее, в науке и практике менеджмента до сих пор не сформированы достаточно аргументированные критерии комплексной оценки уровня кадровой политики, не имеется и базы современных кадровых технологий профессионального развития, а так же усвоения сотрудниками профессиональных и этических ценностей, общепризнанных норм и правил кадровой культуры.

Профессиональное развитие персонала – важнейший элемент кадровой политики и кадровой стратегии предприятия.

Многие исследователи отмечают, что кадровая политика выступает важным условием повышения эффективности профессионального развития персонала.

Рассмотрим таблицу 1, где следует изучить различные научные подходы к трактовке понятия «профессиональное развитие».

Таблица 1 – Научные подходы к трактовке понятия «профессиональное развитие»

Автор	Трактовка понятия «профессиональное развитие»
Г.В. Атаманчук	«подготовка кадров имеет два аспекта: первый связан с первичной подготовкой, которая необходима для замещения кадрами определенных должностей, а второй – с повышением квалификации должностных лиц» [1].
В.В. Черепанов	«профессиональное развитие персонала – это приоритетное направление формирования кадрового состава, так как основное требование, предъявляемое к работнику – его профессионализм и компетентность.

Продолжение Таблицы 1

	Они складываются из знаний, умений, навыков, а также из уровня его профессионального образования» [2, с. 7].
М.А. Коргова	«профессиональное развитие – процесс подготовки сотрудников к выполнению новых для них производственных задач, занятию новых должностей, т. е. развитию компетенции» [3, с. 81].
А.И. Турчинов	«профессиональное развитие – это процесс изменения качеств личности как субъекта профессионального труда, результат повышения профессионализма и специального образования, профессионального совершенствования и самоопределения работника » [4, с. 330].
Ю.Г. Дрёмова	«профессиональное развитие личности – это сложный процесс формирования профессиональных навыков и умений, повышения мастерства, поддержания системы профессиональных знаний в актуальном состоянии, развития творческих, интеллектуальных, интуитивных, аналитических способностей личности, а также формирования способности к саморазвитию и самосовершенствованию » [5, с. 8].
М.В. Сейтмухаметова	рассматривает профессиональное развитие как характеристику жизнедеятельности человека и ассоциирует профессиональное развитие со сложным процессом, протекающим по альтернативным траекториям [6].
Е.И. Головах, И.С. Кон	«профессиональное развитие – стратегия высвобождения внутренних резервов и потенциалов развития личности, при которой человек творчески разрешает профессиональные проблемы и трудности в соответствии со своими ценностными ориентациями» [7].

С точки зрения В.Р. Веснина, определение профессионального развития персонала заключается в постоянном профессиональном обучении, приобретении новых знаний и совершенствовании ранее изученных, а также в совершенствовании требуемых в работе навыков, умений, практики общения с людьми [8]. Достаточно важным моментом, который определяет профессиональное развитие, является функциональные требования должности, возможности развития каждой конкретной личности, ранее

полученные знания и навыки. По мнению профессора, учитывается и существующий опыт работы на управленческих должностях, который непременно может понадобиться в работе. Если сотрудник не развивается и не растет профессионально, то о достижении необходимого уровня профессионализма и речи быть не может. Стоит заметить, что вышеприведенное определение профессионального развития персонала является весьма массивным и сложным для понимания.

С целью измерения и дальнейшего управления профессиональным развитием персонала организации необходимо конкретизировать данное определение.

Для начала, необходимо выбрать определение процесса профессионального развития персонала как целенаправленное, поскольку в последующем он будет подвергнут процессу управления извне (данный подход представлен в диссертации С.В. Романцовой) [9].

Далее, с целью объединения в единое целое терминов «навыки, умения, функциональные требования должности, возможности развития каждой отдельной личности, ранее полученные знания и навыки...», стоит использовать такое понятие, как «профессиональные компетенции».

Следует аргументировать законность использования данной замены, посредством выявления сути понятия «профессиональные компетенции», а кроме того и ознакомления с компетентностным подходом в менеджменте.

Основоположниками компетентностного подхода в управлении персоналом организации являются такие ученые как Д. МакКлелланд, Р. Бояцис, а также Л. Спенсер.

Формирование компетентностного подхода в науке, прежде всего, связывают с именем Д. МакКлелланда, предложивший в 1959 году применять термин «переменные компетенции» с целью выявления качеств личности сотрудника [10]. Целью изучения Д. МакКлелланда являлся поиск поведения, который необходим для эффективного исполнения конкретной деятельности. Вследствие чего, ученым был создан перечень тестов,

позволявшие спрогнозировать с какой продуктивностью будет исполнена та или иная работа.

Данный подход, который предложил Д. МакКлелланд, значительно отличался от подходов, имеющихся в то время. Дело в том, специалисты по психологии стремились на базе проведения огромного числа исследований сформировать задачи, которые необходимы для эффективного исполнения определенной работы, разрабатывали особые тесты с целью измерения навыков сотрудников, проводили оценку и т.д.

В свою же очередь, Д. МакКлелланд применял абсолютно противоположный подход. Ученый стремился исследовать непосредственно процесс деятельности человека и установить, что послужило продуктивному исполнению этой деятельности, что затрагивало личные качества сотрудника, его умения, поведение и т.д. К 1976 году ученый уже сумел определить компетенции, которые необходимы для эффективной деятельности сотрудника. Все исследования Д. МакКлелланда были применены на практике в крупных известных корпорациях. Вследствие чего в 1989 году в бизнес-школах США стал активно использоваться данный компетентностный подход.

Р. Бояцис в свою очередь стал одним из ранних последователей Д. МакКлелланда, связавший компетенции с продуктивностью труда. Он определил компетенции как «набор свойств, отделяющие продуктивную работу от неэффективной или малопродуктивной» [10].

Ученый, улучшая результаты деятельности Д. МакКлелланда, пытался не просто определить перечень компетенций, которые необходимы для эффективной деятельности, но и разделить важные для работы компетенции, а также которые бы не влияли на ее продуктивность. В 1982 году Р. Бояцису удалось добиться желаемого. Перечень состоял из двенадцати дифференцирующих компетенций, т.е. компетенции, которые влияли на продуктивность, и семи пороговых компетенций, которые были необходимы для работы, но не влияющие на продуктивность. Вследствие чего

компетентностный подход приобрел всеобщее признание. В дальнейшем список компетенций регулярно дополнялся и модифицировался. Подобная тенденция сохранилась и до нашего времени.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что суть компетентностного подхода заключается в том, что понятие «компетенция» считается универсальным измерителем профессиональности и продуктивности человека в той или иной деятельности [11].

Компетенциями принято считать свойствами личности, которые весьма значимы для успешного исполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть определены посредством наблюдаемого поведения [12].

Основная масса ученых выделяют 3 ключевых формы компетенций [13]:

- корпоративные;
- управленческие;
- профессиональные.

Корпоративная форма содержит компетенции для каждого сотрудника организации, т.е. компетенции, которыми обязан обладать каждый сотрудник организации, вне зависимости от его должности. Данная форма компетенций образовывается на базе общей корпоративной культуры организации на базе кодекса корпоративной этики, а также конкретных корпоративных документов и т.д.

Управленческая форма связывает компетенции для управляющих различных уровней, которые необходимы для выполнения успешной деятельности менеджмента.

В рамках данной формы компетенции зачастую представлены одинаковыми для управленцев, которые осуществляют свою управленческую деятельность даже в совершенно различных сферах.

Профессиональная форма содержит компетенции для определенной должности или группы должностей. Данная форма компетенций считается

одной из наиболее сложных и трудоемких для разработки. Обусловлено это тем, что профессиональная форма содержит достаточно большое количество компетенций, которые для каждой новой должности должны разрабатываться отдельно друг от друга.

С целью изучения данного вопроса стоит остановиться на определении профессиональных компетенций как конкретных свойств личности (навыки, знания, качества, психофизиологические особенности), которые необходимы для эффективного исполнения своей деятельности.

Применение компетентностного подхода по отношению к аспектам профессионального развития персонала организации дает более простое понимание сути профессионального развития, а также делает измеримым сам процесс профессионального развития.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что профессиональное развитие персонала организации – это процесс, направленный на улучшение и приобретение новых профессиональных компетенций сотрудников организации [17].

1.2 Цели и задачи профессионального развития

Существует ряд объективных причин, по которым профессиональным развитием персонала необходимо заниматься постоянно. Далее перечислен ряд данных причин [14]:

1) Повышение квалификации. Каждому специалисту время от времени необходимо осваивать новые компетенции, чтобы расти профессионально, генерировать новые идеи и находить необычные способы решения рабочих вопросов.

2) Мотивация. Профессиональное развитие персонала способствует повышению общего уровня мотивации. Сотрудники, о которых заботятся, стремятся к стать более эффективными.

3) Специфика рода деятельности. Быстрое развитие некоторых отраслей вызывает необходимость постоянного обучения. Например, медики, разработчики программного обеспечения, инженеры, экономисты и юристы, а также многие другие специалисты, вынуждены постоянно отслеживать изменения и нововведения в профессиональной сфере, чтобы не потерять квалификацию.

4) Международное сотрудничество и соответствие стандартам. В некоторых случаях организация обязана включить систему обучения персонала в свою структуру, чтобы пройти сертификацию международной системы качества.

5) Новые технологии и отсутствие специалистов. Если компания осваивает новый сегмент рынка и сталкивается с трудностями при подборе кадров, необходимо задуматься о переподготовке имеющихся сотрудников

6) Стратегия организации. Основная цель системы профессионального развития персонала заключается в росте степени их профессионализма, а

также в подготовке управленческих кадров нового стиля мышления. Они должны

владеть не только достаточной степенью профессиональных знаний, но и знаниями, навыками, которые в свою очередь необходимы для выработки стратегии, миссии, маркетинга организации. Так же они должны разбираться в особенностях современной экономики, проблемах управления человеческими ресурсами, управления социальными конфликтами, включая проблемы управления финансового менеджмента. В соответствии с данной целью ниже на рисунке 1 наглядно представлены задачи системы профессионального развития муниципальных служащих:



Рисунок 1 – Задачи системы профессионального развития персонала [15].

С целью установления содержания и наиболее продуктивные способы профессионального развития персонала, которые оптимальным образом

способствуют достижению целей организации и целей профессионального развития, следует выявить качественную и количественную необходимость в профессиональном развитии ведущих категорий работников. Качественная необходимость заключается в определении того, чему нужно обучать, а также какие навыки совершенствовать, а количественная в свою очередь заключается в определении числа сотрудников разных категорий, которые нуждаются в обучении.

Существует ряд методов, по которым можно определить потребность в профессиональном развитии персонала [17]:

1) Анализ данных о персонале, которые имеются в кадровой службе. Например, оценить и проанализировать, такие данные, как: опыт работы, участвовал ли ранее сотрудник в программах обучения или повышения квалификации, стаж работы, базовое образование и т.д.).

2) Годовая аттестация. В ходе годовой аттестации можно выявить сильные и слабые стороны в работе каждого сотрудника. Например, если у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» низкие оценки, то для данной группы работников определена потребность в профессиональном развитии. Впоследствии имеет возможность быть рассмотрен вопрос о необходимости обучения для определенных групп работников, а так же выявлена определенная форма и содержание такого обучения.

3) Исследование долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений, а также выявление уровня квалификации и профессиональной подготовки сотрудников, которые необходимы для их эффективного выполнения. Выявление программы профессионального развития, определение ее содержания и метода, которая позволит работникам достичь необходимой степени квалификации и профессиональной подготовки.

4) Контроль за работой сотрудников и анализ проблем, которые препятствуют продуктивной работе. Обнаруженное в результате контроля

несоответствие работы сотрудников установленным стандартам и требованиям может служить сигналом о необходимости проведения надлежащего обучения.

5) Обработка заявок на обучение сотрудников от руководителей подразделений. В российских организациях сбор и анализ заявок на обучение является достаточно распространенным методом выявления потребности в профессиональном развитии персонала.

6) Персональные заявки и предложения работников. В случае если работник организации заинтересован в получении конкретных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела кадровой службы, которая завизирована его непосредственным руководителем, указав при этом, в какое именно обучение ему требуется.

7) Деятельность по планированию карьеры и организация работы с кадровым резервом. При работе с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных сотрудников.

8) Определение мнения работников. Опросы сотрудников, которые призваны определить их потребность в получении новых профессиональных знаний и совершенствовании навыков дают возможность более точно выявить потребность в обучении для определенных групп сотрудников, определенных подразделений или отдельных работников.

9) Исследование опыта других организаций. Зачастую опыт конкурентов или родственных организаций предоставляет важные подсказки, которые связаны с необходимостью обучения той или иной группы сотрудников с целью поддержания требуемого уровня престижа организации.

10) Анализ экспертов. Эксперт предоставляет свое мнение о необходимости профессионального развития персонала, опираясь на своем

опыте или же применяя комплексный. Такими экспертами могут быть внештатные консультанты или же сами работники организации.

Обращаясь к анализу следующей задачи профессионального развития персонала, следует отметить, что система непрерывного профессионального образования персонала представляет собой многоуровневый поэтапный цикл мероприятий, направленный на поддержание и развитие профессионального уровня сотрудников предприятия [17].

Главной целью создания системы непрерывного профессионального образования персонала является поддержание высокого рейтинга компетентности персонала на всех уровнях управления; формирование конкурентоспособной команды, постоянно расширяющей свои возможности в получении духовных (морально-этических), финансово-экономических и социальных результатов, что направлено на раскрытие потенциала развития персонала.

Систему непрерывного профессионального образования персонала принято делить на три основных этапа:

- а) планирование;
- б) реализация;
- в) оценка эффективности обучения.

На этапе планирования осуществляется анализ персонала, определение потребностей, постановка целей, разработка плана профессионального развития персонала предприятия.

Разработка плана включает в себя составление программ, выбор методов и форм профессионального развития, выбор преподавателей, определение сроков, выбор модели оценки эффективности и распределение затрат на профессиональное развитие. Второй этап реализации обучения персонала предполагает непосредственное осуществление составленных планов профессионального развития персонала организации.

И этап оценки эффективности обучения персонала позволяет понять, в какой степени сотрудники используют знания, умения и навыки, которые они

получили в результате обучения. Системность профессионального развития персонала обеспечивается наличием обратной связи. Результаты последнего этапа анализируются и учитываются на этапе планирования дальнейшего обучения персонала организации.

Инновационные технологии профессионального развития персонала – это система, процедуры и методы развития персонала, которые в значительной степени отличаются от сложившейся практики и которые не получили массового распространения. Кадровые инновации направлены на выполнение следующих задач [16]:

- а) увеличение эффективности и качества выполняемой работы;
- б) продуктивное обучение и профессиональное развитие сотрудников;
- в) поощрение полезных идей и формирование творческой среды;
- г) улучшение качества жизни;
- д) максимально эффективное использование потенциала сотрудников;
- е) сокращение издержек на содержание сотрудников.

Качественные свойства персонала, такие как: опыт, знания, навыки, умения, круг исполняемых обязанностей, перечень успешно решенных задач, карьерные передвижения, производительность и новаторская активность формируют механизм оценки эффективности профессионального развития персонала.

В период кризиса и после него затрудняются прикладные исследования процессов профессионального развития сотрудников и оценки их продуктивности. Методическое обеспечение находится на достаточно низком уровне, дефицит соответствующего опыта у большинства российских организаций снижают возможность применения традиционных методов анализа эффективности. Помимо этого имеется ряд российских организаций, которые игнорируют анализ результативности вложенных средств в профессиональное развитие персонала.

Однако, весьма быстрое формирование методов и подходов управления организацией, возникновение и сильное воздействие на

управленческий процесс систем управления менеджментом качества, систем бюджетирования расходов организации, систем сбалансированных показателей в современной практике российских организаций, дает возможность понять всю необходимость повышенного интереса руководителей к анализу процессов развития собственного персонала.

Правила принятия решения по оценке эффективности должны быть введены до исполнения профессионального развития и о них должны быть информированы как сами работники, так и руководители организации, которые отвечают за исполнение профессионального развития. Итоги такого анализа эффективности профессионального развития должны быть представлены работникам, и их руководителям, далее эти результаты становятся в основе планирования профессионального развития персонала организации в будущей перспективе.

В настоящее время в практике управления персоналом существует определенное число групп методов анализа продуктивности профессионального развития сотрудников. Далее представлены основные из них [17]:

1) Под качественными методами понимается представление письменных и устных свойств, метод коллективного обсуждения, матричный и биографический методы, метод эталона и т.д.;

2) Под количественными методами понимается метод парных сравнений, метод «эксперимента», метод рангового порядка, балльный, коэффициентный, экспертный, а также метод парных сравнений, графического профилирования, и т.д.;

3) Под комбинированными методами понимается метод стимулирующих оценок, тестирование, метод группировки работников и др.

Кроме того имеются показатели продуктивности программ развития сотрудников. В перечень данных значений, которые являются особенными для каждой организации в отдельности [18]:

– коэффициент уклонения от работы сотрудников;

- показатель лояльности клиентов организации;
- количество несчастных случаев;
- появление новых клиентов (показатель притока новых клиентов);
- текучка кадров.

Представленные значения можно отнести к общекорпоративной продуктивности, на них воздействует не только профессиональное развитие сотрудников. Не смотря на это, именно данные показатели имеют наибольший вес при выполнении определенных программ по профессиональному развитию.

Благодаря программе профессионального развития персонала формируется рабочая сила, которая обладает наивысшими способностями и весьма неплохой мотивацией к исполнению поставленных задач, стоящих перед организацией. Это, безусловно, приводит к увеличению важности человеческих ресурсов организации. При всем этом, мероприятия по профессиональному развитию сотрудников понимаются как инвестиции в нематериальное достояние организации. Сказанное позволяет утверждать, что профессиональное развитие персонала является одним из главных направлений деятельности руководителей и сотрудников кадровых служб по управлению персоналом и важнейшим фактором успешной производственной деятельности организации.

1.3 Формы и методы профессионального развития персонала

Статья 196 Трудового кодекса Российской Федерации предусматривает четыре различные формы профессионального развития персонала [19]. К таковым относятся:

- 1) Профессиональная подготовка;
- 2) Переподготовка;
- 3) Повышение квалификации;
- 4) Обучение вторым профессиям.

Как правило, основными формами профессионального развития персонала, применяемыми предприятиями в настоящее время, выступают профессиональная переподготовка и повышение квалификации.

Необходимо обозначить отличия профессиональной переподготовки от повышения квалификации. Ниже в таблице 2 приведен перечень отличительных черт.

Таблица 2 – Отличия профессиональной переподготовки от повышения квалификации [20].

Вид обучения	Суть обучения	Сроки обучения, акад. часов
Профессиональная переподготовка	Позволяет приобрести новые навыки, либо профессию	500-1000
Повышение квалификации	Выполняется с целью улучшения знаний, умений и навыков в профессии	72-500

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала происходит путем использования различных форм. Эти формы отличаются друг от друга, по различным критериям: по уровню

связи с практической деятельностью, организации процесса, по целевым группам.

Рассмотрим 4 такие формы [21]:

а) В зависимости от того, кем проводится программа профессионального развития, его разделяют на:

- 1) внешнее (за пределами предприятия);
- 2) внутреннее (в пределах предприятия).

У внутреннего есть свои плюсы: уменьшение расходов, возможность контролировать процесс, развитие корпоративного духа;

б) С отрывом от рабочего места и без него. Специалисты рекомендуют сочетать две эти формы;

в) По степени организованности:

- 1) самостоятельное повышение квалификации;
- 2) организованное.

г) В зависимости от целевых групп:

- 1) повышение квалификации управленческого персонала;
- 2) общее повышение;
- 3) открытое (которым могут воспользоваться даже члены семей сотрудников).

Методика профессионального развития персонала зависит от того, в какой именно форме она будет проводиться. Если в пределах организации, то будут использоваться документы, оборудование и материалы, которые сотрудник обычно использует в своей работе.

Далее рассмотрим методы профессионального развития персонала на рабочем месте [22]:

1) Инструктаж. Применяется в случае, когда нужно приобрести навыки на новом рабочем месте;

2) Проектная группа. Составляется группа, которая коллективно работает над одним проектом. При этом совершенствуются навыки управления, решения проблем коллективно;

3) Коучинг. При использовании этого метода тренер и обучаемые взаимодействуют, а также налаживают связь между участниками процесса;

4) Ротация. Сотрудника переводят внутри организации в другой отдел;

5) Наставничество. Более опытный сотрудник передает свои знания тому, кто менее опытен и др.

Теперь же рассмотрим методы внешнего профессионального развития персонала [22]:

1) Конференции, встречи, симпозиумы. Активная методика профессионального развития персонала, которая стимулирует развитие коммуникативных навыков, развивает логическое мышление, обучает специфике публичных выступлений;

2) Лекции. Самая традиционная методика. Материалы здесь изучаются неактивно и данный метод в настоящее время не является достаточно подходящим к изучению, поэтому его расширяют другими методами;

3) Тренинг. В процессе обучения тренер дает определенные инструкции и проверяет, насколько усвоены знания в течение определенного периода времени;

4) Интерактивные курсы. Знания получают, закрепляют и тестируют при помощи обучающей программы;

5) Самостоятельное обучение. Самый простой вариант, но при этом требующий самодисциплины и ответственности. Этот метод сейчас развивается благодаря внедрению различных обучающих программ и дистанционного обучения;

6) Кейс-стадии – этот метод позволяет решать реальные проблемы производства. В основном он подходит для руководителей высшего звена и управленческого персонала;

7) Деловая игра – суть метода заключается в том, что проблему решает не один человек, а группа обучающихся;

8) Баскет-метод – базируется на воссоздании ситуаций, которые встречаются в процессе работы.

Выбор методов профессионального развития зависит от многих факторов:

- характеристик слушателей;
- возможностей организаций (в том числе и финансовых);
- квалификации преподавателей;
- целей процесса.

Если метод будет выбран ошибочно, эффективность профессионального развития сведется к нулю.

Необходимо отметить, что во многих организациях применяются устаревшие методы профессионального развития персонала, не отвечающие требованиям современных образовательных технологий. Следовательно, при выборе метода профессионального развития персонала целесообразно обращаться к успешному опыту организаций. Далее в таблице 3 приведены основные современные методы профессионального развития персонала:

Таблица 3 – Основные современные методы развития персонала [22].

Метод	Суть метода	Недостатки	Преимущества
Метод вторичного обучения	Временное перенаправление сотрудника в другое подразделение или другую организацию для приобретения новых навыков и знаний	- высокая вероятность появления стрессовых состояний в связи с первичной адаптацией на новом рабочем месте	- развитие коммуникационных способностей сотрудников - заимствование опыта и знаний других подразделений и организаций
Наставничество	Передача опыта и знаний сотруднику-новичку непосредственно от опытного сотрудника- наставника	- возникает финансовый вопрос о премировании наставника - обучающийся не получает достаточного опыта и внимания от наставника, так как	- способствует достаточно быстрому вхождению сотрудника в рабочий режим - делегирует обязанности руководителя по

		последний не освобождается от основной работы	обучению и развитию
--	--	---	---------------------

Продолжение таблицы 3

Коучинг	Индивидуальный тренинг, при котором руководитель не обучает, а лишь помогает прийти к самостоятельным выводам	- необходимость регулярного повторения тренинга	- приводит к пониманию сотрудников своих сильных сторон, помогает избавиться от слабых
Метод погружения	Полное «погружение» работника в практическую деятельность	- проблемы с недостатком теоретических знаний у нового сотрудника	- быстрое вхождение нового сотрудника в рабочий процесс - хорошо подходит для испытательного срока руководителей, где нужно показать себя с лучшей стороны
Метод «становления тенью»	В течение всего рабочего дня обучающийся сопровождает опытного наставника или руководителя, фиксируя при этом все нюансы работы	- обучающий сотрудник может отвлекать действующего сотрудника от своих обязанностей	- дает обучающемуся полную картину трудового места, со всеми плюсами и минусами

В соответствии с таблицей 3 можно сделать вывод, что каждый из современных методов профессионального развития персонала, который может быть использован в организациях имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому при выборе метода обучения стоит учитывать все плюсы минусы метода для выполнения поставленных задач профессионального развития.

Чтобы определить эффективный метод профессионального развития персонала нужно провести ряд работ в несколько этапов:

Этап 1. Выявление необходимости в профессиональном развитии

сотрудников. На первом этапе стоит выявить данную необходимость при помощи методов, что были приведены в таблице 3.

Выявление необходимости в профессиональном развитии является значимой частью кадровой политики каждой современной организации. На данном этапе идет процесс планирования ожидаемого результата процесса профессионального развития и его воздействия на исполнения поставленных задач перед организацией.

Этап 2. Процесс анализа необходимости в проведении профессионального развития.

Исследование текущей ситуации в работе подразделения дает возможность выявить потребность в проведении обучения по определенным направлениям работы. Стоит принять во внимание также и мнение самого персонала в потребности данного обучения. Тем не менее, определить потребность в профессиональном развитии следует на базе исследования эффективности выполнения сотрудником целей и задач организации.

Этап 3. Выбор метода профессионального развития персонала.

Когда планируется организация различных форм профессионального развития персонала, нужно определить с помощью каких методов оно будет происходить в зависимости от того, внешнее (за пределами самой организации) или внутреннее обучение планируется.

Этап 4. Распределение ресурсов.

Как только потребность в профессиональном развитии будет проанализирована, составляют бюджет. Он обязательно фиксируется документально.

В зависимости от метода профессионального развития, выделяется определенная сумма средств, необходимая для покрытия расходов на обучение персонала, а также устанавливаются временные рамки и сроки выполнения данного обучения. Задачи руководителя состоят в подготовке сотрудников, контроле всего процесса обучения, а так же подведение итогов и определение эффективности проведения профессионального развития

персонала. Установление определенных сроков обучения является одной из необходимых ресурсов.

Именно поэтому так важно составлять рабочее расписание с указанием временной составляющей процесса профессионального развития, эффективно используя рабочее время.

Этап 5. Выбор образовательного учреждения и преподавателя.

Прежде чем выбрать преподавателя, нужно ознакомиться с опытом его работы. Также стоит изучить документы, которые подтвердят его квалификацию и уровень образования.

Этап 6. Процесс разработки программы профессионального развития.

Если профессиональное развитие планируется производить внутри организации, нужно разработать и утвердить программу. Для этого рекомендуется воспользоваться консультациями специалистов со стороны, так как не всегда нужные профессионалы находятся в самой организации.

Если планируется прибегнуть к услугам образовательного учреждения, будут предложены готовые программы [24].

Этап 7. Процесс реализации выбранной программы профессионального развития.

В зависимости от того, какая форма и метод профессионального развития персонала был выбран, принимается решение по их реализации.

Этап 8. Анализ профессионального развития персонала.

После того как обучение будет окончено, нужно проверить уровень знаний тех сотрудников, которые его проходили, с помощью одного или нескольких методов оценки эффективности профессионального развития персонала.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что современные организации должны понимать, что успешность их деятельности напрямую зависит от раскрытия потенциала персонала. Для этого следует разработать эффективную программу профессионального развития персонала.

2 Анализ деятельности организации

2.1. Общая характеристика организации

Отдел областного государственного казенного учреждения «Томский областной многофункциональный центр по предоставлению государственных и муниципальных услуг» по Ленинскому району г. Томска (далее Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска) является структурным подразделением областного государственного казенного учреждения «Томский областной многофункциональный центр по предоставлению государственных и муниципальных услуг» (далее ОГКУ «ТО МФЦ») [23].

Необходимо отметить, что ОГКУ «ТО МФЦ» является некоммерческой организацией, созданной на основании распоряжения Администрации Томской области от 19.10.2009 г. № 736-ра и финансируемой из областного бюджета [23].

ОГКУ «ТО МФЦ» зарегистрирована 5 ноября 2009 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №7 по Томской области.

Основным видом деятельности ОГКУ «ТО МФЦ» в соответствии с ОКВЭД является [23]:

63.11 – деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность».

Кроме того, зарегистрировано 13 дополнительных видов деятельности:

18.12 – прочие виды полиграфической деятельности.

18.14 – деятельность брошюровочно-переплетная и отделочная и сопутствующие услуги.

63.91 – деятельность информационных агентств.

66.22 – деятельность страховых агентов и брокеров.

68.20.2 – аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

69.10 – деятельность в области права.

70.22 – консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

71.12.41 – деятельность топографо-геодезическая.

74.30 – деятельность по письменному и устному переводу.

82.19 – деятельность по фотокопированию и подготовке документов и прочая специализированная вспомогательная деятельность по обеспечению деятельности офиса.

82.99 – деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

85.42.9 – деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки.

96.09 – предоставление прочих персональных услуг, не включенных в другие группировки.

Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска располагается по адресу: Томская область, г. Томск, пер. Дербышевский, д. 26Б.

Учреждение является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, бюджетную смету, самостоятельный баланс, лицевые счета в финансовом органе Томской области, печать со своим наименованием, бланки, штампы.

Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским, Бюджетным, Трудовым кодексами Российской Федерации, иными федеральными законами (к примеру, федеральным законом РФ от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»), указами Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации.

Федерации (к примеру, постановлением Правительства РФ от 22 декабря 2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг»), иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами Томской области, иными нормативно-правовыми актами Томской области, правовыми актами органов местного самоуправления г. Томска, а также положением.

Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска является структурным подразделением государственной бюджетной организацией, которая имеет право взимать оплату за оказание государственных услуг исключительно в форме пошлин и сборов, предусмотренных федеральным и региональным нормативным законодательством. Если пошлина за предоставление конкретной государственной (муниципальной) услуги законом не предусмотрена – услуга оказывается бесплатно.

Все виды государственных услуг оказываются в МФЦ бесплатно. Единственный платеж, который обязан внести заявитель – государственная пошлина, взимаемая за совершение юридически значимых действий в соответствии со ст. 333.33 НК РФ, и только при условии, что конкретная услуга подлежит обложению данным сбором.

На базе Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска организовано оказание дополнительных платных услуг, как сотрудниками самого структурного подразделения, так и сторонними организациями, ведущими деятельность в этом же помещении:

- а) сопутствующие услуги – по заполнению документов (заявления на загранпаспорт, налоговой декларации и пр.);
- б) юридические услуги – составление договоров и соглашений.

Структура ОГКУ «ТО МФЦ» построена по линейно-функциональному типу (рисунок 3)



Рисунок 3 – Организационная структура управления ОГКУ «ТО МФЦ» [23]

Линейно-функциональная структура ОГКУ «ТО МФЦ» основана на соблюдении единоначалия, поскольку директор учреждения является единоличным исполнительным органом.

Распределение полномочий и ответственности за цели и процессы среди сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ» осуществляется на основе должностных инструкций по следующим категориям: начальник отдела, заместитель начальника отдела, главный эксперт, ведущий эксперт, эксперт 1 категории.

2.2 Цели, задачи и принципы функционирования организации

ОГКУ «ТО МФЦ» в целом и Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска в частности созданы для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных федеральными законами и нормативными правовыми актами Томской области полномочий органов государственной власти и местного самоуправления в сфере организации предоставления государственных и муниципальных услуг.

Работа в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска осуществляется на основе Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», нормативно закрепив показатели доступности и качества государственных и муниципальных услуг для жителей страны и региона. Для населения подобные центры – это результат реформирования системы государственного управления, социально-управленческая инновация, призванная облегчить жизнь гражданам и бизнесу.

В соответствии с майским Указом Президента Российской Федерации к 2015 году доля граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по месту пребывания, в том числе в многофункциональных центрах предоставления государственных услуг, должна составить не менее 90 процентов. Достижение этого показателя даст возможность эффективно взаимодействовать заявителям и органам власти даже в самых удаленных уголках Томской области.

Целями деятельности, для которых созданы ОГКУ «ТО МФЦ» в целом и Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска в частности, являются:

а) Повышение качества и доступности услуг, предоставляемых территориальными органами федеральных органов исполнительной власти Томской области, исполнительными органами государственной власти и

органами местного самоуправления, расположенными на территории Томской области, физическим и юридическим лицам;

б) Повышение комфортности получения физическими и юридическими лицами государственных и муниципальных услуг;

в) Противодействие коррупции, ликвидация рынка посреднических услуг при предоставлении государственных и муниципальных услуг;

г) Повышение информированности физических и юридических лиц о деятельности органов власти всех уровней в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг;

Для достижения указанных целей ОГКУ «ТО МФЦ» в целом и Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска в частности осуществляют следующие задачи:

- Организация предоставления государственных и муниципальных услуг с использованием инфраструктуры учреждения, в том числе исполнение функций уполномоченного многофункционального центра на заключение соглашений о взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, предоставляющими государственные и муниципальные услуги;

- Контроль выполнения условий, установленных в договорах между уполномоченным многофункциональным центром и иными многофункциональными центрами и привлекаемыми организациями, расположенными на территории Томской области;

- Осуществление мониторинга качества предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Томской области;

- Организация разработки, установки и сопровождения программного обеспечения, используемого в учреждении при предоставлении государственных и муниципальных услуг, создание и использование баз данных, поддержка информационных систем и сетей Учреждения.

- Разработка методических рекомендаций по эффективному предоставлению государственных и муниципальных услуг в Учреждении на

основе оценки данных об обращениях физических и юридических лиц.

– Консультирование граждан и юридических лиц по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг оказываемых на территории Томской области посредством телефонной, электронной и иных средств связи.

Общий принцип взаимодействия между заявителем и Отделом ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска выглядит следующим образом:

1) Заявитель или же представитель заявителя обращается в Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска по предварительной записи в удобное время или в порядке электронной очереди и представляет пакет необходимых документов для получения государственной или муниципальной услуги.

Если услуга облагается пошлиной, заявитель может внести ее в терминале, не покидая помещения центра или же оплатить по реквизитам с любым банком.

Исчерпывающий перечень документов, который может быть истребован с заявителя, устанавливается административными регламентами, требовать представления дополнительных бумаг специалист Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска права не имеет.

2) По факту приема заявителю выдается расписка с индивидуальным номером, удостоверяющая, что обращение зарегистрировано.

В дальнейшем, по ходу оказания услуги, участие заявителя уже не требуется. Но гражданин может по собственной инициативе отслеживать статус обращения онлайн на сайте ОГКУ «ТО МФЦ» или по контактными телефонами Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

3) Специалист Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска формирует дело по данному обращению. При необходимости дополнения дела сведениями о документах, которые не входят в обязательный перечень документации, подаваемой заявителем, самостоятельно запрашивает информацию у соответствующих инстанций по

межведомственным запросам.

4) Сформированное дело пересылается в соответствующую инстанцию в электронном виде, подписанное цифровой подписью специалиста Отделом ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска, документы в бумажной форме направляются через службу доставки, организованную на базе ОГКУ «ТО МФЦ» в срок не позднее следующего рабочего дня.

5) Должностные лица ведомства, ответственные за оказание услуги, рассматривают поступившее дело в установленные сроки и выносят решение.

Если инстанция приняла положительное решение – изготавливается документ, запрашиваемый заявителем. Если решение отрицательное – формируется уведомление, которое содержит мотивированный отказ в оказании государственной услуги.

6) Результат оказания услуги направляется через службу доставки в Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

7) Заявитель самостоятельно отслеживает свои документы по коду, который был предоставлен специалистом по окончании оказания услуги через сайт ОГКУ «ТО МФЦ» или же по многоканальному номеру телефона.

8) Заявитель подходит в удобное время в Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска и получает на руки результат оказания услуги.

За несоблюдение порядка оказания государственных услуг Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска несет полную ответственность согласно действующему законодательству Российской Федерации.

2.3 Анализ профессионального развития персонала организации

Несмотря на то, что Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска не имеет федеральной вышестоящей организации и подчиняется местному органу власти, все его структурные подразделения работают по единым стандартам и нормам, разработанным министерством экономического развития Российской Федерации. После принятия на работу новые сотрудники проходят обучение этим стандартам и нормам.

В Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска существует практика обучения на рабочем месте рядом с опытным сотрудником (наставничество).

Указанная форма обучения новых сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска характеризуется рядом проблем:

- 1) полное отсутствие материального вознаграждения наставника за обучение новых сотрудников;
- 2) выполнение функций по обучению вновь принятых сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска характеризуется отсутствием освобождения наставника от выполнения основных должностных обязанностей;
- 3) незаинтересованность и безответственное отношение наставника к своему подопечному во время обучения;
- 4) функции наставничества осуществляется без согласия и одобрения сотрудника, которого назначили выполнять данные функции;
- 5) выполнение функций наставничества зачастую осуществляется недостаточно квалифицированным сотрудником, не прошедшим полную аттестацию;
- 6) обучение и подготовка специалистов других отделов так же не несет какого-либо материального вознаграждения.

Кроме того, в случае внесения изменения в федеральные законы, администрация г. Томска изменяет процесс предоставления услуги за счет

внесения изменений в административный регламент предоставления услуги.

О нововведениях администрация г. Томска информирует Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска посредством писем, которые зачастую отправляются с достаточным запозданием, неполной информацией, а так же с отсутствием каких-либо разъяснения. Данные письма не являются эффективным способом предоставления информации, так как при изменениях или нововведениях процедуры предоставления государственных и муниципальных услуг должна проводится учеба или семинары для сотрудников.

Так же основной из проблемных ситуаций в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска является практика выполнения сотрудниками ряда функций, не входящих в их должностную инструкцию, без осуществления профессиональной переподготовки.

Перечень выполнения дополнительных функций специалистами Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска, которые не входят в их должностные инструкции и не поддерживаются материальным или не материальным вознаграждением:

- 1) временное выполнение обязанностей ведущего эксперта, при этом являясь экспертом 1 категории;
- 2) разработка информационных материалов, памяток, методических документов;
- 3) прием заявителей вне центра;
- 4) качественное и оперативное выполнение срочных и особо важных поручений руководства, не входящих в должностные обязанности.

Исходя из Положения «О применении мер материального и нематериального вознаграждения отдельным категориям сотрудников областного государственного казённого учреждения «Томский областной многофункциональный центр по предоставлению государственных и муниципальных услуг» № 182 от 18.04.2016 следует, что премирование сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ» за их дополнительные обязанности по

результатам их труда является правом, а не обязанностью администрации и зависит, в частности, от производительности и качества труда работников, финансового состояния ОГКУ «ТО МФЦ» и прочих факторов, влияющих на наличие возможности премирования и его размер [23]. Таким образом, в каждом отделе ОГКУ «ТО МФЦ» высшим руководством самостоятельно принимается решение о назначении или не назначении материального премирования за обучение сотрудников. Данный аспект является существенным проблемным моментом в системе профессионального развития персонала Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

В системе профессионального развития помимо обучения новых сотрудников, повышения квалификации, профессиональной переподготовки должны применяться тренинги и семинары, однако в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска отсутствует данная практика.

В целях определения влияния выявленных проблемных моментов в профессиональном развитии персонала в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска на удовлетворенность граждан качеством предоставляемых услуг следует провести опрос заявителей Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

Целью исследования являлось определение уровня удовлетворенности потребителей качеством государственных и муниципальных услуг по ряду проблемных вопросов.

Для достижения данной цели, были поставлены следующие задачи:

- Определить степень удовлетворенности качеством обслуживания со стороны сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска во время предоставления государственных и муниципальных услуг.

- Выявить отсутствие или наличие проблем, которые могли возникнуть у респондентов в процессе взаимодействия со специалистами Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

Объект исследования – проживающие на территории Ленинского района г. Томска заявители, обратившиеся за предоставлением государственных и муниципальных услуг, достигшие возраста 18 лет и обращавшиеся в течение апреля 2019 года в Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

Предмет исследования – удовлетворенность респондентов качеством оказания государственных и муниципальных услуг.

Основная теория исследования: проблемные моменты в профессиональном развитии сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска оказывают неблагоприятное влияние на уровень удовлетворенности заявителей качеством предоставляемых услуг.

Выборочная совокупность. В ходе исследования проведен опрос взрослого населения от 18 лет и старше, заявителей, обратившиеся за предоставлением государственных и муниципальных услуг в Отдел ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска, и постоянно проживающих на территории города (n=500), невероятностная целевая выборка.

Вид социологического опроса: анкетирование респондентов по месту получения услуг в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

Принцип формирования выборочной совокупности: включение в выборку исследования респондентов, являющихся заявителями, обратившиеся за предоставлением государственных и муниципальных услуг.

С целью оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска респондентам предлагалось ответить на блок вопросов на тему «Уровень удовлетворенности качеством обслуживания со стороны сотрудников организации во время предоставления государственных и муниципальных услуг, а именно компетентностью сотрудников», характеризующих их отношение к деятельности специалистов (рисунок 3).

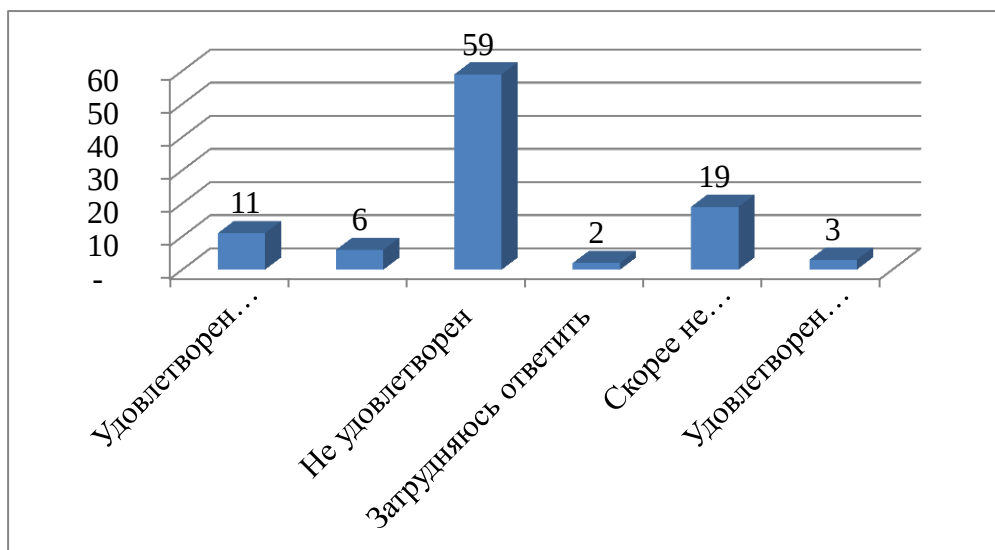


Рисунок 3 – Диаграмма ответов на вопросы, характеризующих отношение населения к компетентности сотрудников, в %

Далее респондентам предлагалось ответить на блок вопросов на тему «Уровень удовлетворенности качеством обслуживания со стороны сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска во время предоставления государственных и муниципальных услуг, а именно: общим уровнем обслуживания со стороны сотрудников» (рисунок 4).

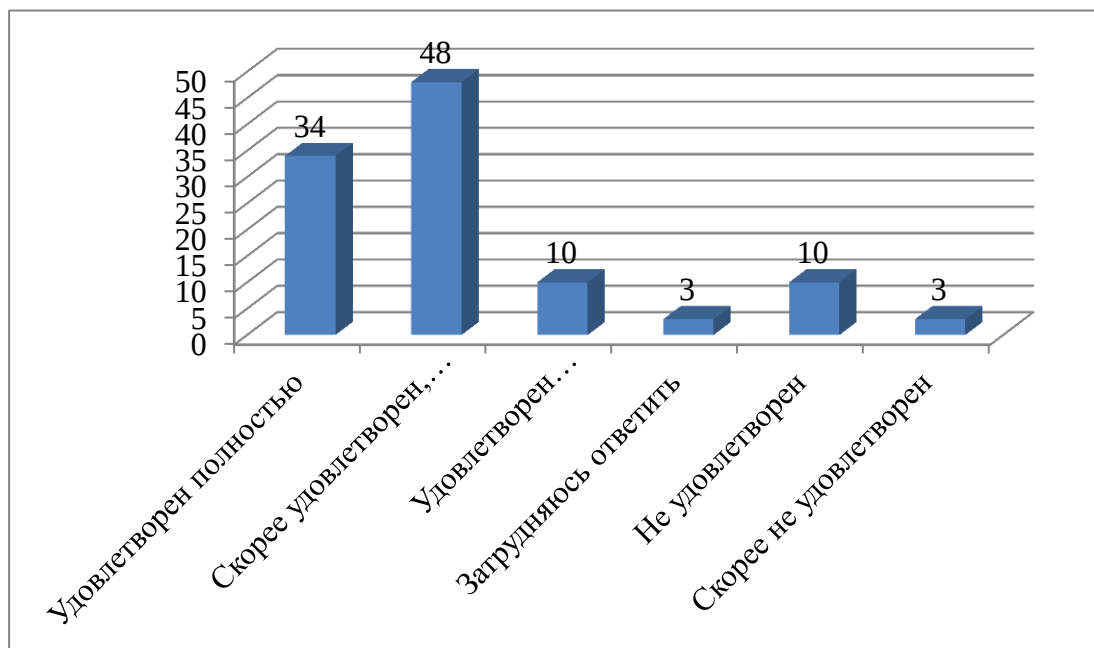


Рисунок 4 – Диаграмма ответов на вопросы, характеризующих отношение населения к общему уровню обслуживания со стороны сотрудников, в %

Следующим вопросом, на который предлагалось ответить респондентам был: «Сталкивались ли Вы с проблемами и необоснованными действиями со стороны сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г.» (рисунок 5).

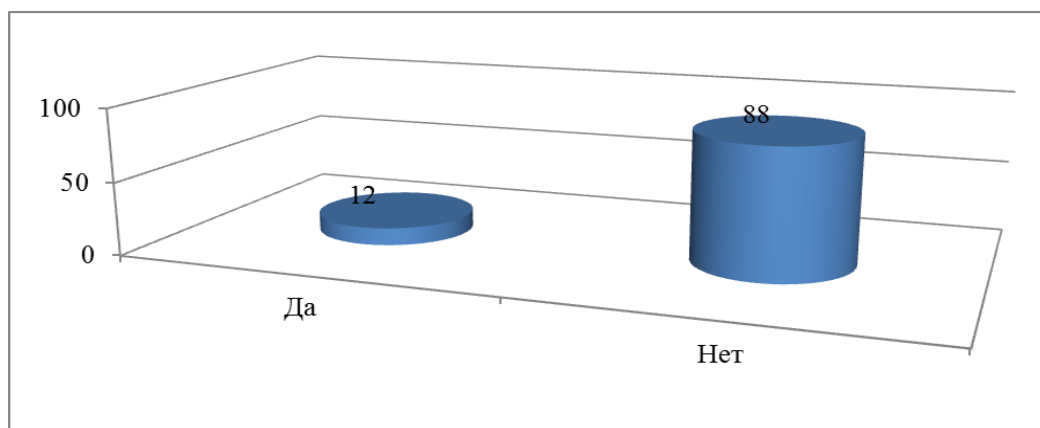


Рисунок 5 – Диаграмма, характеризующая ответы на вопрос: «Приходилось ли Вам сталкиваться с проблемами и необоснованными действиями со стороны сотрудников в процессе предоставления услуг?», в %

При положительном ответе на предыдущий вопрос (рисунок 6), респондентам предлагалось ответить на следующий вопрос: «С какими проблемами и необоснованными действиями со стороны сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска Вам приходилось сталкиваться в процессе предоставления государственной муниципальной услуги?» (рисунок 6)

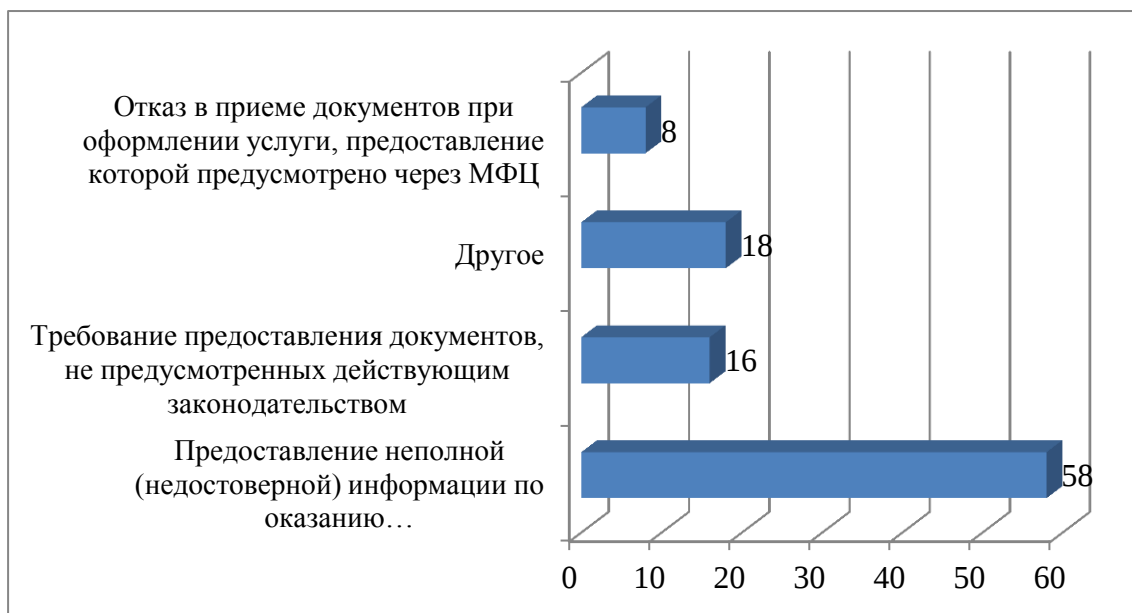


Рисунок 6 – Диаграмма, показывающая с какими проблемами и необоснованными действиями со стороны сотрудников приходилось сталкиваться населению в процессе предоставления услуги, в %

Теперь же стоит проанализировать полученные данные. Более половины опрошенных респондентов (59,0%) так или иначе не удовлетворены компетентностью специалистов, лишь малая доля респондентов полностью удовлетворены компетентностью сотрудников (11,0%). Чаще всего причиной таких ответов послужило недовольство заявителей на то, что сотрудник постоянно переспрашивает или уточняет информацию у своих коллег.

Данная проблема свидетельствует об отсутствии практики эффективного профессионального развития сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

С общим уровнем обслуживания со стороны сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска дела обстоят гораздо позитивнее, однако все же меньше половины (48,0%) респондентов удовлетворены общим уровнем обслуживания со стороны сотрудников, и то лишь частично.

Что касается проблем, связанных с необоснованными действиями со стороны сотрудников, то можно сказать, что заявители вполне

удовлетворены сотрудниками в данном вопросе. Наибольшая доля респондентов (88,0%) не сталкивались с проблемами и необоснованными действиями со стороны сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска. Однако доля заявителей, столкнувшихся с проблемами и необоснованными действиями со стороны сотрудников учреждения более 10,0%, что позволяет судить о наличии системных проблем в деятельности Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска

Среди ответов тех, кому все же пришлось столкнуться с определенными трудностями при взаимодействии с сотрудниками ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска (12,0% от общего числа опрошенных), более половины утверждали, что им была предоставлена неполная (недостовверная) информация по оказанию услуги (58,0%).

На втором месте условного рейтинга проблем, с которыми сталкивались участники анкетирования – требование предоставления документов, не предусмотренных действующим законодательством (16,0%).

Среди собственных ответов респондентов, указанных в варианте «Другое», были единичные случаи «потери документов» или же «неправильной выдачи талона».

Таким образом, по результатам проведенного исследования основная гипотеза нашла подтверждение – проблемные моменты в профессиональном развитии сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска оказывают неблагоприятное влияние на уровень удовлетворенности заявителей качеством предоставляемых услуг.

2.4 «Портрет среднего сотрудника» организации

В целях составления «портрета среднего сотрудника» Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска следует провести количественный и качественный анализ работников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ кадрового состава Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска в 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г	Изменения за год, +/-	Темп роста в % к 2017 г.
Среднесписочная численность, чел. в том числе:	43	41	-2	95,35
Руководители	7	6	-1	85,71
Специалисты	34	33	-1	97,06
Вспомогательный персонал	2	2	0	100,00
Гендерная структура персонала (пол):				
муж	9	8	-1	88,89
жен	34	33	-1	97,06
Возрастная структура персонала (возраст):				
до 30 лет	7	6	-1	85,71
30-39 лет	16	16	0	100,00
40-49 лет	12	12	0	100,00
50-59 лет	7	6	-1	85,71
от 60 лет	1	1	0	100,00
Образовательный уровень персонала:				
среднее профессиональное	4	3	-1	75,00
высшее	38	36	-2	94,74
2 и более высших образований	1	2	1	200,00
Распределение персонала по стажу работы:				
до 1 года	4	6	2	150,00
1-3 лет	13	11	-2	84,62
3-5 лет	11	10	-1	90,91
5-7 лет	9	9	0	100,00
7-9 лет	6	5	-1	83,33

На основании данных таблицы 4 в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска в целом стабильный состав персонала с тенденцией к снижению численности персонала, за 2017-2018 гг. работы наблюдается сокращение численности, как руководителей, так и специалистов на 14,29% и 2,94% соответственно.

Большинство персонала – женщины. Одновременно с этим отмечается гендерная специфика в профессиональном расслоении: высоко статусные позиции больше занимают мужчины, нежели женщины.

Что касается возрастной структуры, то тенденции возрастной градации отмечаются в сторону старших групп. Несмотря на то, что категория сотрудников от 30 до 39 лет получила наибольшее процентно-числовое значение, более половины работников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска находятся в группе от 40 лет и выше.

Практически все сотрудники Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска имеют высшее образование – 92,68%. Из них лишь 13% получили образование по направлению «государственное и муниципальное управление». В основном должности в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска замещают специалисты гуманитарных, социальных и смежных направлений: экономисты - 36%, юристы – 26%.

Больше половины сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска имеют стаж работы от 3 лет и более, а, значит, имеют достаточный профессиональный опыт. Однако имеет место увеличение численности персонала, работающего в отделе менее 1 года, на 50,00%, а также сокращение численности тех, кто отработал более одного года. Данное обстоятельство позволяет косвенно судить о текучести кадров.

Далее следует рассчитать и проанализировать значения кадровых показателей в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска за 2017-2018 гг. (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика численности и показатели движения персонала в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Изменения за год, +/-	Темп роста в % к 2017 г.
1.Среднесписочная численность, чел.	43	41	-2	95,35
2.Принято на работу, чел.	7	6	-1	85,71
3.Уволено с работы, в том числе, чел.:	6	8	2	133,33
3.1 по собственному желанию	6	8	2	133,33
3.2 в связи с вступлением в силу обвинительного приговора суда	-	-	-	-
3.3 за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
3.4 по сокращению штата	-	-	-	-
3.5 в связи с уходом на пенсию	-	-	-	-
4. Коэффициент оборота по приему (Кпр), % (стр. 2 / стр. 1 * 100%)	16,28	14,63	-1,64	-
5. Коэффициент оборота по увольнению (Кв), % (стр.3 / стр.1 * 100%)	13,95	19,51	5,56	-
6. Коэффициент текучести кадров (Кт), % ((стр. 3.1 + стр. 3.3) / стр. 1 * 100%)	13,95	19,51	5,56	-
7.Коэффициент замещения персонала, (Кз), % (стр. 2 / стр. 3 * 100%)	116,67	75,00	-41,67	-

Анализируя трудовые ресурсы Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска, следует отметить наличие текучести кадров с тенденцией к дальнейшему росту до 19,51%.

Кроме того, в целях формирования «портрета среднего сотрудника» Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска следует представить характеристику функциональных обязанностей основных сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска: администратора, специалиста, юрисконсульта.

Администратор находится в зале и регулирует поток людей к электронной очереди, также помогает гражданам определиться, куда им нужно подать документы, помогает гражданам правильно зарегистрироваться в электронной очереди, помогают оплатить государственную пошлину заявителям. Администратор следит за залом, за гражданами. Заработная плата за такую работу 15-17 тысяч рублей.

Работа специалиста по приему документов характеризуется следующим. К примеру, заявитель хочет оформить субсидию на оплату жилищно-коммунальных услуг. Специалист работает с заявителем, выясняет, по какому вопросу обратился гражданин, консультирует его, помогает заполнить заявление, принимает документы, обрабатывает, отправляет сотрудникам по обработке документов. Заработная плата в 17-25 тысяч рублей.

Юрисконсульт консультирует граждан по услугам, предоставляемым Отделом ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска, помогает заполнять заявления, проверяет принятые заявления, пакет документов. В случае если нет никаких замечаний, то отправляет документы в уполномоченный орган, также принимают готовые документы, решения органов и выдают гражданам. Заработная плата 28 тысяч рублей.

Заявителей, которые обращаются в многофункциональный центр, чтобы сдать документы, много, документов много, сотрудникам на приеме необходимо грамотно действовать, важно правильно определить случай гражданина, правильно заполнить заявление и принять необходимый пакет документов, важно проверить, чтобы во всех документах стояли подписи и печати, где это требуется.

Кроме того, важное значение имеет время, затраченное на обслуживание одного заявителя. Очень важно соблюдать регламент, так как компьютерная программа все четко отслеживает и передает данные вышестоящему руководству. На одного человека должно уходить 30 минут максимум в зависимости от услуги.

В очереди граждане не должны проводить более 15 минут. Иногда специалисту приходится ускоряться и очень оперативно обслуживать заявителей. Со временем все специалисты оттачивают свое мастерство в приеме документов и обслуживании заявителей.

В Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска на должности специалиста по приему документов после окончания ВУЗа

заработная плата составляет 12 тысяч рублей. Потом каждые полгода происходит рост заработной платы. На позиции юрисконсульта заработная плата составляет 28 тысяч рублей. Заработная плата – официальная со всеми отчислениями в соответствующие государственные налоговые органы и фонды. Один раз в квартал выплачивается премия в размере одной заработной платы. Предоставляется полный социальный пакет, и нарушений по обеспечению социального пакета нет. Больничный лист оплачивается в соответствии с законодательством.

Плюсы и минусы работы в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска:

Плюсами работы в организации являются:

- 1) Отличный старт после окончания учебного заведения, система обучения и опыт дадут много знаний, которые можно применять в разных сферах;
- 2) Постоянное общение с гражданами;
- 3) Решение нестандартных вопросов;
- 4) Разрешение спорных ситуаций;
- 5) Умение находить общий язык с разными категориями людей;
- 6) Умение слышать человека и его вопрос.

Минусами работы в организации являются:

- 1) Постоянная работа с населением. Много негативных людей, но можно учиться справляться с этим и это не будет минусом;
- 2) Так как МФЦ – это посредник между гражданами и органами, осуществляющими свои полномочия, то иногда органы требуют дополнительную информацию для правильного принятия решения, а граждане не дают порой такую информацию;
- 3) Конфликтные люди.

Опыт работы в МФЦ предоставляет базовые знания и умение работать с людьми. Многофункциональный центр дает умение и навыки работать с большим количеством информации. Учит быстро ориентироваться в

ситуации и принимать решения. Учит брать ответственность на себя и решать самому вопросы.

Карьерный рост сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ» возможен. Главное – работать качественно, своевременно выполнять свои функциональные обязанности и иметь желание постоянно профессионально совершенствоваться, развиваться. Например, для построения карьеры юрисконсульту работодатель требует высшее юридическое образование. Что касается руководящих позиций – есть возможность роста, но придется накопить опыт за несколько лет, овладеть полной практикой применения законодательных норм, сначала работая обычным специалистом. Также для руководящей позиции нужно иметь лидерский подход к работе, не бояться брать на себя ответственность, иногда работать сверхурочно.

Необходимо отметить, что в каждом регионе, ежегодно, проводится конкурс на лучший многофункциональный центр и лучшего специалиста многофункционального центра. В 2018 году было принято решение министерством труда Российской Федерации о проведении ежегодного конкурса на звание лучшее отделение многофункционального центра, лучший универсальный специалист и сотрудник.

Главной идеей конкурса стало выявление лучших практик в работе многофункциональных центров, передача опыта между многофункциональными центрами по всей стране.

В Томской области также в конце 2018 года стартовал конкурс «Лучший МФЦ – 2018». Предусмотрены две номинации: «Лучший МФЦ» и «Лучший универсальный специалист МФЦ».

Как подчеркнул директор ОГКУ «ТО МФЦ» Игорь Култаев, конкурс помогает выявить лучшие практики и лучших сотрудников, чтобы потом представить Томскую область на всероссийском конкурсе «Лучший многофункциональный центр России – 2018».

Следует также отметить, что ОГКУ «ТО МФЦ» трижды становился победителем всероссийского конкурса «Лучший многофункциональный

центр России» - в 2015, 2016 и 2017 годах в номинациях «Лучший многофункциональный центр России», «Лучший универсальный специалист МФЦ» и «Проектная деятельность» с проектом по подготовке операторов на базе среднего профессионального образования.

Среди критериев оценки отделений ОГКУ «ТО МФЦ»: универсальность (разнообразие предоставляемых услуг), эффективность (загруженность окон и обеспеченность кадрами), удовлетворенность заявителей и доступность (удобство графика работы и реализация принципа шаговой доступности).

Также к участию в конкурсе допускаются сотрудники отделений ОГКУ «ТО МФЦ», которые подтвердят уровень профессионального мастерства по знанию и навыкам универсального специалиста по предоставлению государственных и муниципальных услуг в многофункциональном центре.

Таким образом, особенность многофункциональных центров требует от работников также быть «многофункциональными» специалистами. Сотрудник Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска должен быть профессионалом высокого уровня. На сегодняшний день в многофункциональном центре оказывается более 350 услуг. Это достаточно большой перечень, хотя это только государственные и муниципальные услуги. Также оказываются сопутствующие услуги.

Сложно даже представить, какой объем знаний необходим такому сотруднику. Несмотря на то, что в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска установлена информационная система, которой специалисты пользуются в работе, многое приходится держать в голове. Но именно в такой универсальности и заключается принцип «одного окна». Именно здесь находится точка, куда заявитель может обратиться и получить максимальное количество услуг в одном месте. Среди специалистов Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска нет разделения: «твой

участок» - «мой участок», какое окно освободилось первым – к тому и подходит следующий клиент.

На основе проведенного анализа можно отметить, что:

1) В 2018 г. среднесписочная численность персонала Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска сократилась на 2 человека или на 4,65% по сравнению с 2017 г.

2) Структура персонала изменилась незначительно. В 2017-2018 гг. отмечено снижение численности, как руководителей, так и специалистов на 14,29% и 2,94% соответственно.

3) Тенденции возрастной градации отмечаются в сторону старших групп.

4) Практически все сотрудники Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска имеют высшее образование – 92,68%. Отмечен факт несоответствия полученного в ВУЗе образования профессиональным требованиям, предъявляемым работникам отдела.

5) Анализируя трудовые ресурсы Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска, следует отметить наличие текучести кадров с тенденцией к дальнейшему росту до 19,51%.

Кроме того, сделан вывод о том, что специалист Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска должен быть универсальным, но прежде всего в юриспруденции, а также в государственном и муниципальном управлении, так как все вопросы, по которым обращаются граждане, лежат в области нормативно-правовых актов государства и все документы, согласно перечня оказываемых услуг, должны им соответствовать – документов с ошибками в этой службе быть не должно.

3 Мероприятия по улучшению профессионального развития

3.1 Решение проблем профессионального развития организации

Решение проблем профессионального развития персонала в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска, а также других отделений ОГКУ «ТО МФЦ» возможно за счет создания Учебного центра.

Обучение в Учебном центре следует организовать на постоянной основе, так как имеют место текучесть кадров, постоянное изменение законодательства, внедрение новых государственных и муниципальных услуг, которые передают ведомства в МФЦ на основе подписанных соглашений, частый уход работников в декретный отпуск.

График обучения сотрудников в Учебном центре ОГКУ «ТО МФЦ» на 2020 г. представлен в таблице 6.

Таблица 6 – План-график обучения сотрудников в Учебном центре ОГКУ «ТО МФЦ» по формам проведения обучения на 2020 г.

Формы проведения	Кол-во занятий	Продол-сть занятий	Кол-во часов	Сроки проведения	Кол-во человек
Тренинг	120	8	960	январь-декабрь	600
Семинар	130	4	520	январь-декабрь	900
Круглый стол	160	4	640	январь-декабрь	1000
Вебинар	420	2	840	январь-декабрь	1500
Дистанционный курс	330	3	990	январь-декабрь	1500

В основу создания Учебного центра следует положить успешный опыт создания Учебного центра в Москве – первого в России Учебного центра центров «Мои Документы» с уникальной программой подготовки кадров, который открылся в 2015 году в многофункциональном центре района Строгино. В декабре 2018 года филиал центра разместился и во Дворце госуслуг на ВДНХ.

Основные разделы обучения:

- 1) нормативно-правовые основы оказания услуг через многофункциональные центры;
- 2) документы, регламентирующие организацию деятельности многофункциональных центров;
- 3) условия и порядок предоставления услуг при обращении получателя услуг в многофункциональные центры;
- 4) особенности обслуживания различных категорий лиц и их уполномоченных представителей;
- 5) основы проектирования услуг, а также «чтения» административных регламентов и технологических карт межведомственного взаимодействия, определяющих основные новеллы условий и хода предоставления услуг;
- 6) оказание услуг с использованием средств автоматизации деятельности.

Занятия в Учебном центре будут проходить в разнообразных формах:

- тренинги;
- семинары;
- круглые столы;
- вебинары;
- дистанционные курсы.

Сотрудники отделений ОГКУ «ТО МФЦ», в том числе Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска, будут регулярно проходить тренинги по лидерству и наставничеству, а также по управлению конфликтами и стрессом. А в программу по приему маломобильных граждан будет входить тренинг «Культура общения и обслуживания людей с инвалидностью и маломобильных групп населения».

Следует рассмотреть основные организационные моменты создания Учебного центра на базе ОГКУ «ТО МФЦ».

- 1) Подбор персонала для Учебного центра.

Одной из ключевых фигур небольшого учебного заведения, всегда считается администратор. В его обязанность входит всегда находиться на учебной территории в рабочее время. А также, консультировать и реализовывать всю организационно важную работу.

Поэтому, обычно к кандидатурам на администраторскую должность предъявляют более строгие требования. Ведь, администратор Учебного центра обязан быть коммуникабельным, креативным и обязательно ответственным человеком.

Кроме того, в штате Учебного центра по совместительству будут работать профессиональные преподаватели направления «Юриспруденция», «Государственное и муниципальное управление», а также специалисты по управлению конфликтами и стрессом.

Планируемая организационная структура Учебного центра представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Планируемая организационная структура Учебного центра

Следует отметить, что для обучения персонала отделений ОГКУ «ТО МФЦ» в Учебный центр будут приглашаться специалисты Управления Росреестра по Томской области для передачи опыта по приему документов на государственные услуги Росреестра, это положительно скажется на повышении профессиональных навыков и умений сотрудников, принимающих документы заявителей.

Также следует организовать обучение сотрудников отделений ОГКУ «ТО МФЦ» специалистами Управления Пенсионного фонда РФ в г. Томске,

Управления МВД России по Томской области, Межрайонной ИФНС России № 8 по Томской области, Территориального отдела управления Роспотребнадзора и др.

К формам контроля эффективности обучения персонала отделений ОГКУ «ТО МФЦ» в Учебном центре будут отнесены: тестирование, собеседование и др.

График работы персонала предусматривается таким образом, что Учебный центр будет работать с 8.00 до 17.00.

Администратор будет работать пять дней в неделю с 8.00 до 17.00 с перерывом на обед с 12.00 до 13.00.

Как уже было отмечено ранее, преподавательский состав будет занят по совместительству с применением гибкого графика работы.

2) Учебные помещения.

В Учебном центре обязательно должно быть общественное место, где будет располагаться рабочий кабинет администратора. А также коридор с выходами в три учебных кабинета. Необходимо иметь оборудованный компьютерный кабинет, где стоит установить 10 персональных компьютеров.

Сама обстановка центра должна быть абсолютно мобильной. Кабинеты для различных курсов следует оформлять так, чтобы они свободно трансформировались в небольшой конференц-зал для проведения конференций.

Основными предметами оснащения Учебного центра являются:

- помещение площадью 60 кв. м с необходимыми коммуникациями;
- столы;
- стулья;
- компьютеры;
- проектор;
- настенные доски;
- маркеры или мел;
- кондиционер;

- принтер;
- факс.

Учебный центр должен оснащаться таким образом, чтобы обеспечивать эффективное обучение слушателей, отвечать санитарно-гигиеническим требованиям и действующим стандартам безопасности, обеспечивать учреждению высокую репутацию у потенциальных слушателей – сотрудников отделений ОГКУ «ТО МФЦ».

3) Обязательное лицензирование деятельности в сфере образования предусмотрено законодательством Российской Федерации.

Финансирование открытия и функционирования Учебного центра будет осуществляться из регионального бюджета в рамках объемов общегосударственных расходов, поскольку деятельность ОГКУ «ТО МФЦ» финансируется из бюджета Томской области. Правительство региона заинтересовано в функционировании Учебного центра, поскольку решение проблем профессионального развития учреждения позволит повысить уровень удовлетворенности заявителей качеством предоставляемых услуг и, следовательно, а также укрепиться Томской области в рейтинге регионов по организации работы многофункциональных центров

3.2 Расчет затрат на решение проблем

Рассмотрев ранее планируемый состав персонала Учебного центра, следует обратиться к совокупным затратам на оплату труда сотрудников (таблица 7).

Таблица 7 – Расходы на оплату труда сотрудников

Категория сотрудника	Количество сотрудников (чел.)	Затраты на оплату труда в месяц всех сотрудников (руб.)	Затраты на оплату труда в год всех сотрудников (руб.)
Администратор	1	20 000	240 000
Преподаватели	4	74 000	888 000
Всего:	5	94 000	1 128 000

Необходимо отметить, что оплата труда преподавателей будет почасовая – от 300 и более руб./час.

Таким образом, затраты на оплату труда сотрудников с учетом отчислений во внебюджетные фонды могут быть рассчитаны по формуле 1:

$$З_{зп} = З * (1 + 0,30), \quad (1) [8]$$

где $З$ – это затраты на оплату труда сотрудников Учебного центра, руб.;

0,30 – ставка по отчислениям во внебюджетные фонды.

$$З_{зп} = 1\,128\,000 * (1 + 0,30) = 1\,466\,400 \text{ руб.}$$

Следует отметить, что в конечную сумму единовременных расходов входят затраты на приобретение оборудования для оснащения Учебного центра:

- столы – 90 000 руб.;
- стулья – 50 000 руб.;
- компьютеры – 300 000 руб.;
- проектор – 150 000 руб.;
- настенные доски – 70 000 руб.;

- кондиционеры – 60 000 руб.;
- принтер – 5 000 руб.;
- факс – 2 000 руб.

Конечная приблизительная стоимость основного и вспомогательного оборудования составляет 727 000 руб.

Кроме того, необходимо обозначить постоянные и переменные затраты Учебного центра в год по месяцам (таблица 8).

Из таблицы 5 следует, что единовременные расходы на приобретение оборудования для оснащения Учебного центра составят 727 000 руб. А ежегодные переменные и постоянные расходы будут равны 1 651 742 руб.

Таблица 8 – Прогнозируемые переменные и постоянные затраты на функционирование Учебного центра, руб.

	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5	Месяц 6	Месяц 7	Месяц 8	Месяц 9	Месяц 10	Месяц 11	Месяц 12	Итого
Переменные издержки, руб.	17573,43	17058,67	15650,07	12269,57	11948,12	11457,64	11130,09	10624,39	10220,47	10767,29	14145,76	13798,83	156644,3
Общехоз. расходы (сырье, материалы), руб.	4124	4000	3981	2000	2083	2000	2084	2000	2012	3000	4812	4904	37000
Оплата коммунал. услуг, электроэнергии, руб.	8 423	8 421	7 425	6 424	6 423	6 424	6 426	6 423	6 431	6 419	8 420	8 421	86080
Организационные Расходы, руб.	5026,433	4637,67	4244,07	3845,574	3442,119	3033,644	2620,088	2201,386	1777,474	1348,289	913,7636	473,8321	33564,34
Постоянные издержки, руб.	124591,5	124591,5	124591,5	124591,5	124591,5	124591,5	124591,5	124591,5	124591,5	124591,5	124591,5	124591,5	149509
Затраты на оплату труда, отчисления, руб.	122200	122200	122200	122200	122200	122200	122200	122200	122200	122200	122200	122200	1466400
Прочие постоянные издержки (амортизация), руб.	2391,5	2391,5	2391,5	2391,5	2391,5	2391,5	2391,5	2391,5	2391,5	2391,5	2391,5	2391,5	28698
Итого:	142164,9	141650,2	140241,6	136861,1	136539,6	136049,1	135721,6	135215,9	134812	135358,8	138737,3	138390,3	1651742

3.3 Ожидаемые результаты от решения проблем

Поскольку получение прибыли не относится, к целям деятельности Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска, следует рассмотреть социальную эффективность предлагаемого мероприятия.

По завершению строительства и ввода в эксплуатацию Учебного центра для подтверждения эффективности реализации мероприятий, предложенных ранее, следует провести повторный опрос заявителей Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска для определения уровня удовлетворенности потребителей качеством государственных и муниципальных услуг по ряду проблемных вопросов.

Цель, задачи, объект и предмет исследования, выборочная совокупность останутся без изменения.

Основная гипотеза исследования: решение проблемных моментов в профессиональном развитии сотрудников Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска за счет предложенных рекомендаций окажет благоприятное влияние на уровень удовлетворенности заявителей качеством предоставляемых услуг.

Таким образом, обучение сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ» в целом и Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска в Учебном центре вопросам реализации процесса предоставления государственных и муниципальных услуг в ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска позволит сократить количество проблем.

Из всего этого можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала ОГКУ «ТО МФЦ» в целом и Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска позволит повысить уровень удовлетворенности заявителей качеством государственных и муниципальных услуг.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Ульяновой Юлии Вячеславовне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера	– Рабочее место в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска Вредные производственные факторы: электромагнитные поля и излучения от компьютерной техники. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: – Данные, предоставленные организацией ОГКУ «ТО МФЦ» в целом и Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска – Данные отчета по преддипломной практике.
2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	– Трудовой кодекс РФ. – Охрана труда и промышленной безопасности. – Экологические нормативы.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	– Определение целей и задач в организации – Определение стейкхолдеров программы КСО – Определение элементов программы КСО в организации
--	---

1. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	– Описание и характеристика корпоративных социальных программ ОГКУ «ТО МФЦ» в целом и Отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска – Расчет затрат на программу КСО – Ожидаемая эффективность программы КСО
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	– Анализ соблюдения правовых норм трудового законодательства. – Перечень программ политики социальной корпоративной ответственности ОГКУ «ТО МФЦ» в целом и ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	– Стейкхолдеры организации – Структура программ социальной ответственности.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. филос. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А41	Ульянова Юлия Вячеславовна		

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века [25].

В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной деятельности организации.

В данном разделе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью, в частности, представлена краткая характеристика корпоративной социальной ответственности ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска.

Несмотря на то, что объектом исследования выступает ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району, разработку программы корпоративной социальной ответственности следует осуществить для ОГКУ «ТО МФЦ», поскольку первое является структурным подразделением последнего.

4.1 Определение целей и задач КСО

Разработку программы корпоративной социальной ответственности (КСО) для ОГКУ «ТО МФЦ» следует начать с определения ее целей и задач.

Выбор целей КСО для ОГКУ «ТО МФЦ» следует осуществлять на основе существующих миссии и стратегии учреждения (таблица 9).

Таблица 9 – Определение целей КСО в ОГКУ «ТО МФЦ»

Миссия ОГКУ «ТО МФЦ»	Стать надежным спутником человека в любой жизненной ситуации, сделав получение государственных услуг в России максимально комфортным, простым и быстрым	Цели КСО
		1. Развитие собственного персонала для обеспечения высокого уровня предоставления государственных услуг
Стратегия ОГКУ «ТО МФЦ»	Повышение открытости органов государственной власти, налаживание диалога и укрепление взаимопонимания между гражданами и властью	2. Обеспечение стабильности и устойчивости развития учреждения в долгосрочной перспективе
		3. Сохранение социальной стабильности в обществе в целом

В соответствии с представленными в таблице 9 целями КСО следует отметить, что они будут направлены как внутрь компании, так и за ее пределы, обеспечивая создание внутренней и внешней КСО.

Необходимо отметить, что поставленные цели КСО в полной мере могут быть интегрированы в стратегию ОГКУ «ТО МФЦ».

4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Далее следует определить главных стейкхолдеров программы КСО для ОГКУ «ТО МФЦ».

Выбор следует осуществить, исходя из определенных ранее целей программы КСО (таблица 10).

Таблица 10 – Определение стейкхолдеров программы КСО для ОГКУ «ТО МФЦ»

Цели КСО	Стейкхолдеры
Развитие собственного персонала для обеспечения высокого уровня предоставления государственных услуг	– Сотрудники ОГКУ «ТО МФЦ» – Первичная профсоюзная организация сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ» (ППОС ОГКУ «ТО МФЦ») – Потребители услуг
Обеспечение стабильности и устойчивости развития учреждения в долгосрочной перспективе	– Органы федеральной, региональной и местной власти – Финансово-хозяйственное управление Администрации Томской области (учредитель) – Сотрудники ОГКУ «ТО МФЦ» – Потребители услуг
Сохранение социальной стабильности в обществе в целом	– Органы федеральной, региональной и местной власти – Население Томской области

Сотрудники ОГКУ «ТО МФЦ» заинтересованы в своем профессиональном развитии в целях реализации основных принципов внутренней мотивации, а также в стабильном и устойчивом развитии всех структурных подразделений ОГКУ «ТО МФЦ» с целью сохранения своего рабочего места.

ППОС ОГКУ «ТО МФЦ» существует для реализации прав сотрудников учреждения, в том числе и на профессиональное развитие. Кроме того, при ликвидации ОГКУ «ТО МФЦ» будет ликвидирована и ППОС ОГКУ «ТО МФЦ», поэтому она заинтересована в стабильном и устойчивом развитии учреждения.

Именно потребители услуг ОГКУ «ТО МФЦ» являются ключевыми участниками в деятельности учреждения – им необходимо предоставление качественных государственных и муниципальных услуг в короткий срок, от их удовлетворенности уровнем профессионального развития сотрудников зависит востребованность данного направления в целом.

Органы федеральной, региональной и местной власти заинтересованы в эффективной реализации сервиса предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» и, соответственно, в обеспечении стабильности и устойчивости развития ОГКУ «ТО МФЦ» в долгосрочной перспективе для сохранения социальной стабильности в обществе в целом.

Финансово-хозяйственное управление Администрации Томской области не заинтересовано в ликвидации ОГКУ «ТО МФЦ», являясь его учредителем.

Население Томской области, проживая на ее территории, заинтересовано в социально-экономическом развитии региона и сохранении социальной стабильности в обществе в целом.

4.3 Определение элементов программы КСО в организации

Определив цели и стейкхолдеров программы КСО для ОГКУ «ТО МФЦ», следует перейти к определению ее элементов (таблица 11).

Таблица 11 – Определение элементов программы КСО для ОГКУ «ТО МФЦ»

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Сотрудники ОГКУ «ТО МФЦ»	Выделение средств на профессиональное развитие сотрудников учреждения в Учебном центре ОГКУ «ТО МФЦ»	Повышение уровня квалификации сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ»
ППОС ОГКУ «ТО МФЦ»	Выделение средств на профессиональное развитие сотрудников учреждения в Учебном центре ОГКУ «ТО МФЦ»	Обеспечение сотрудникам ОГКУ «ТО МФЦ» социальной гарантии на участие в обучающих семинарах и тренингах
Потребители услуг	Социально-ответственное поведение за счет обеспечения соблюдения положений Кодекса этики и служебного поведения работников ОГКУ «ТО МФЦ»	Повышение уровня удовлетворенности заявителей качеством предоставляемых услуг
Органы федеральной, региональной и местной власти	Социально-ответственное поведение за счет обеспечения соблюдения положений Кодекса этики и служебного поведения работников ОГКУ «ТО МФЦ»	Стабильное и устойчивое развитие ОГКУ «ТО МФЦ» за счет высокого уровня удовлетворенности заявителей качеством предоставляемых услуг

Продолжение таблицы 11

Учредитель	Социально-ответственное поведение за счет обеспечения соблюдения положений Кодекса этики и служебного поведения работников ОГКУ «ТО МФЦ»	Стабильное и устойчивое развитие ОГКУ «ТО МФЦ» за счет высокого уровня удовлетворенности заявителей качеством предоставляемых услуг
Население Томской области	Корпоративное волонтерство, предполагающее участие сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ» в работе на благо местных сообществ на добровольной основе	Снижение остроты отдельных социальных проблем

Необходимо отметить, что основным элементом программы КСО для ОГКУ «ТО МФЦ» выступает социально-ответственное поведение, предусматривающее реализацию формы работы учреждения, представляющую разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения. Данное обстоятельство обусловлено тем, что финансовое обеспечение ОГКУ «ТО МФЦ» осуществляется за счет средств областного бюджета и на основании бюджетной сметы. А доходы от приносящей доход деятельности учреждения поступают в областной бюджет.

Кроме того, возможна реализация корпоративного волонтерства, предполагающего участие сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ» в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

4.4 Расчеты затрат на программу КСО

Затраты на мероприятия КСО в ОГКУ «ТО МФЦ» представлены в таблице 12.

Затраты на программу КСО в ОГКУ «ТО МФЦ» предполагают единовременные расходы на приобретение оборудования для оснащения Учебного центра, а также ежегодные переменные и постоянные расходы на функционирование Учебного центра, рассмотренные в предыдущей части исследования.

Кроме того, предполагаются расходы на поощрение сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ», участвующих в работе на благо местных сообществ на добровольной основе (корпоративное волонтерство)

Таблица 12 – Затраты ОГКУ «ТО МФЦ» на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Приобретение оборудования для оснащения Учебного центра	руб.	727 000	727 000
Переменные и постоянные затраты на функционирование Учебного центра	руб./год	1 651 742	1 651 742
Поощрение сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ» (корпоративное волонтерство) (грамоты, подарки)	руб.	50 000	50 000
ИТОГО:			2 428 742

Финансирование мероприятий КСО в ОГКУ «ТО МФЦ» будет осуществляться из регионального и местного бюджетов в рамках объемов общегосударственных расходов.

4.5 Ожидаемая эффективность программы КСО

Оценка эффективности разработанной программы КСО для ОГКУ «ТО МФЦ» строится на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов (таблица 13).

Поскольку получение прибыли не относится к целям деятельности Отдел ОГКУ «ТО МФЦ», рассмотрен социальный эффект предлагаемых мероприятий КСО.

Таблица 13 – Оценка эффективности мероприятий КСО в ОГКУ «ТО МФЦ»

Название мероприятия	Затраты	Эффект для учреждения	Эффект для общества
Приобретение оборудования для оснащения Учебного центра	727 000	– повышение морального духа персонала; – повышение квалификации персонала и др.	– улучшение материального благополучия граждан; – помощь нуждающимся и др.
Переменные и постоянные затраты на функционирование Учебного центра	1 651 742	– повышение морального духа персонала; – повышение квалификации персонала и др.	– улучшение материального благополучия граждан; – помощь нуждающимся и др.
Поощрение сотрудников ОГКУ «ТО МФЦ» (корпоративное волонтерство) (грамоты, подарки)	50 000	– улучшение имиджа учреждения; – повышение морального духа персонала и др.	– помощь нуждающимся; – устранение социальной напряженности; решение отдельных социальных проблем и др.

Поскольку соотношение затраты на мероприятия – эффекты для учреждения – эффекты для общества, является оптимальным, выбор мероприятий КСО в ОГКУ «ТО МФЦ» следует считать правильным.

Заключение

В соответствии с целью и задачами, поставленными во введении, были выполнены исследования, позволившие сделать следующие выводы и предложения:

1) Профессиональное развитие персонала организации представляет собой процесс, направленный на улучшение и приобретение новых профессиональных компетенций сотрудников организации. Основная цель системы профессионального развития персонала заключается в росте их профессионального уровня, подготовке управленческих кадров нового стиля мышления, владеющих навыками, знаниями, необходимыми для выработки стратегии, миссии, маркетинга организации. Как правило, основными формами профессионального развития персонала, применяемыми организациями в настоящее время, выступают профессиональная переподготовка и повышение квалификации.

Отмечено, что во многих организациях применяются устаревшие методы профессионального развития персонала, не отвечающие требованиям современных образовательных технологий.

2) В Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска существует практика обучения на рабочем месте рядом с опытным сотрудником (наставничество).

Указанная форма обучения новых сотрудников организации характеризуется рядом проблем, рассмотренных ранее.

Так же в организации существует практика выполнения сотрудниками ряда функций, не входящих в их должностную инструкцию, без осуществления профессиональной переподготовки, отсутствует практика проведения тренингов, конференций и совместного приема заявителей с представителями сотрудников ведомств и органов, непосредственно осуществляющими правовую экспертизу приема государственных и муниципальных услуг.

Данные проблемные моменты в профессиональном развитии сотрудников организации оказывают неблагоприятное влияние на уровень удовлетворенности заявителей качеством предоставляемых услуг.

Составление «портрета среднего сотрудника» организации позволило отметить, что:

- в 2018 г. среднесписочная численность персонала организации сократилась на 2 человека или на 4,65% по сравнению с 2017 г.;
- структура персонала изменилась незначительно. В 2017-2018 гг. отмечено снижение численности, как руководителей, так и специалистов на 14,29% и 2,94% соответственно;
- тенденции возрастной градации отмечаются в сторону старших групп;
- практически все сотрудники организации имеют высшее образование – 92,68%.
- анализируя трудовые ресурсы организации, следует отметить наличие текучести кадров с тенденцией к дальнейшему росту до 19,51%.

3) Решение проблем профессионального развития персонала в Отделе ОГКУ «ТО МФЦ» по Ленинскому району г. Томска, а также других отделений ОГКУ «ТО МФЦ» возможно за счет создания Учебного центра.

Рассмотрены основные организационные моменты создания Учебного центра на базе ОГКУ «ТО МФЦ»: подбор персонала для Учебного центра, учебные помещения, основные предметы оснащения Учебного центра, обязательное лицензирование деятельности в сфере образования.

Единоновременные расходы на приобретение оборудования для оснащения Учебного центра составят 727 000 руб. А ежегодные переменные и постоянные расходы будут равны 1 651 742 руб.

Финансирование открытия и функционирования Учебного центра будет осуществляться из регионального и местного бюджетов в рамках объемов общегосударственных расходов.

Поскольку получение прибыли не относится к целям деятельности организации для подтверждения эффективности реализации мероприятий следует провести повторный опрос заявителей организации для определения уровня удовлетворенности потребителей качеством государственных и муниципальных услуг.

4) Разработана программа КСО для ОГКУ «ТО МФЦ».

Выбор целей КСО для ОГКУ «ТО МФЦ» осуществлен на основе существующих миссии и стратегии учреждения:

- Развитие собственного персонала для обеспечения высокого уровня предоставления государственных услуг
- Обеспечение стабильности и устойчивости развития учреждения в долгосрочной перспективе
- Сохранение социальной стабильности в обществе в целом

Главными стейкхолдерами программы КСО для ОГКУ «ТО МФЦ» будут: сотрудники ОГКУ «ТО МФЦ», ППОС ОГКУ «ТО МФЦ», потребители услуг ОГКУ «ТО МФЦ», органы федеральной, региональной и местной власти, финансово-хозяйственное управление Администрации Томской области, население Томской области.

Затраты на программу КСО в ОГКУ «ТО МФЦ» предполагают единовременные расходы на приобретение оборудования для оснащения Учебного центра, а также ежегодные переменные и постоянные расходы на функционирование Учебного центра.

Поскольку получение прибыли не относится к целям деятельности Отдел ОГКУ «ТО МФЦ», рассмотрен социальный эффект предлагаемых мероприятий КСО.

Соотношение затраты на мероприятия – эффекты для учреждения – эффекты для общества, является оптимальным, следовательно, выбор мероприятий КСО в ОГКУ «ТО МФЦ» следует считать правильным.

Список использованных источников

1. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. Монография / Г.В. Атаманчук. – М.: Закон, 2013. – 272 с.
2. Соломко Л.Р. Современные возможности по управлению персоналом / Л.Р. Соломко // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2015. – № 4. – С. 5-8.
3. Вахтерова Е.О. Современные подходы менеджмента в управлении персоналом на российских предприятиях / Е.А. Вахтерева, А.Р. Хайруллова // Соврем. экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации : сб. ст. XII Междунар. науч.-практ. конф. : в 4 ч. Ч.1. – Пенза, 2017. – С. 79-82.
4. Управление персоналом: учеб. для вузов / А.И. Турчинов [и др.]. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Изд-во РАГС, 2008. С. 330.
5. Дремова Ю.Г. Профессиональное развитие личности в организациях на основе технологий управления знаниями / автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Ю.Г. Дремова. – М., 2008. – 31 с.
6. Сейтмухаметова М.В. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих (на примере Омской области) / автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / М.В. Сейтмухаметова. – М., 2011. – 28 с.
7. Катаева Л.И. Проблема профессионального и личностного самоопределения в контексте профессионального саморазвития и самосовершенствования: Лекция / Л.И. Катаева, Т.А. Полозова. – М: Изд-во РАГС, 2006. – 36 с.
8. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.

9. Романцова С.В. Социальные технологии профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих России. автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08. [Российский гос. соц. ун-т] / С.В. Романцова. – М., 2012. – 25 с.
10. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций : [монография] / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 122 с.
11. Спенсер Л. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Л. Спенсер. – М.: Гип-по, 2010. – 384 с.
12. Рыболовлева О.А. Профессиональное развитие персонала организации – компетентностный подход / О.А. Рыболовлева // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – С. 114-116.
13. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. - 561 с.
14. Гущина О.М. Социально-психологические аспекты управления персоналом / О.М. Гущина // Вестн. Моск. городского пед. ун-та. Сер.: Экономика. – 2018. – № 2 (16). – С. 90-97.
15. Замбрицкая Е.С. Кадровый потенциал в системе управления и анализа эффективности деятельности организации : монография / Е.С. Замбрицкая, Н. Иванова, М.В. Павлухина ; М-во обр. и науки РФ, ФГБОУ ВО «Магнитогорск. гос. техн. ун-т им. Г.И. Носова». - Магнитогорск: Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2017. - 57 с.
16. Блинова М.Г. Инновационные подходы к управлению персоналом – объективная необходимость современного HR менеджмента / М.Г. Блинова // Соврем. науч. исслед. и разработки. – 2017. - № 2 (10). – С. 263-266.

17. Горбенко Л.И. Методы и критерии оценки эффективности профессионального развития персонала организации / Л.И. Горбенко // Университетская наука – региону: материалы V ежегодной науч.-практ. конф. преподавателей, студ. и молодых ученых Северо-Кавказского федер. ун-та / под ред. Л.И. Ушвицкого, А.В. Савцовой. – Ставрополь, 2017. – С. 166-168.
18. Мелихов Ю. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие / Ю. Мелихов, П. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
19. Трудовой кодекс Российской Федерации. Фед. закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 10.03.2019)
20. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2015. – 360 с.
22. Кулева И.Н. Методологические основы управления персоналом / И.Н. Кулева // Аллея науки. – 2017. – Т. 3, № 13. – С. 208-211.
23. Официальный сайт ОГКУ «ТО МФЦ» – [Электронный ресурс] // URL: <https://mfc.tomsk.ru/> (Обращение дата обращения 25.03.2019)
24. Коргова М.А. Новые тренды в менеджменте и управлении персоналом современных организаций // Актуальные проблемы управления персоналом в современных организациях / М.А. Коргова, А.М. Салогуб, Н.В. Демина и др. – М., 2017. – С. 5-18.
25. Фатхутдинов, Раис Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 347 с.